

お忙しくても、約 2 分間で読めます

山内公認会計士事務所

ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895
FAX 098-863-1495

経営者への活きた言葉

事技職場の 7 つのムダを定義し排除 豊田章男 (トヨタ社長)

1. 電動化、自動化など、次世代技術に先行投資するための原資を稼ぐには、これまで以上の原価低減 (= トヨタのDNA) が求められる。とりわけ問題なのは、製造現場を支える事技職 (事務・技術職) の原価低減に対する意識の低さである。製造現場が 1 円 1 銭にこだわって懸命にモノづくりに励んでいるのに比べて、事技職の職場は、あまりにもムダだらけだった。
2. トヨタにはもともと、構成部品の 2 割は内製に残せというルールがある。内製すれば、品質や生産性の向上などのノウハウを積み上げられるからです。仮に 100% 外注すればコストをコントロールできなくなる、という理由も大きい。同じことは、イベントの運営についてもいえる。内製することによって、ムダな費用が一目瞭然となり、「どんぶり勘定」にメスを入れた。
3. まずは、事技職の業務の平準化と標準化を行った。さらに、仕事の流れをフロー図で示し、情報の滞留をなくすことでリードタイムの短縮を図った。さらに、事技職場の 7 つのムダを定義し、意識改革、改善活動に取り込んだ。7 つのムダとは「根回しのムダ」「会議のムダ」「資料のムダ」「調整のムダ」「上司のプライドのムダ」「マンネリのムダ」「ごっこのムダ」である。ムダの排除は、「もっといいクルマ」を適正価格で届けるには、避けられない。
(参考:「週刊東洋経済」2019 年 9 月 7 日号)

経営者のための営業学

アイデアを生むための 5 つのステップ

1. 「思いがけないものを偶然発見する力」を「セレンディピティ」と呼ぶ。ピーター・ドラッカーは、ベンチャー企業が成功する条件の一つとして、「予想もしていなかった市場で、予想もしていなかった客が、予想もしていなかった製品やサービスを、予想もしていなかった目的のために買ってくれること」と、想定範囲を超えたところにビジネスの機会があることを述べている。
2. 名著「アイデアの作り方」の著者のジェームス・ヤング氏は、アイデアを生むための 5 つのステップを挙げている。①情報の収集→②情報のそしゃく→③放棄する→④ひらめき→⑤アイデアの具体化、だ。情報を収集してそしゃくした後は、途中でいったん意識を考えから外し、自分の創造力や感情を刺激する別のものへ意識を移す。無意識のひらめきや出会いに任せる点は、まさに「セレンディピティ」といえる。

(参考:「週刊ダイヤモンド」: 2019 年 9 月 28 日号)

ワンポイント経営アドバイス

事業ポートフォリオを変え続ける

マーク・シュナイダー (ネスレ CEO)

1. 私は、ネスレ (世界最大の食品企業・スイス) に来てから、製品開発とイノベーションを加速する手立てを講じてきました。社内で力強いイノベーションが起きている事例を探し、それを全社に展開することで、ニーズに合った商品を消費者に素早く届けようとしています。社内で新規事業の提案を競わせ、優秀なアイデアにその場で予算を与えることもしています。
2. 自社のイノベーションを起こすスピードを速めることは大切ですが、消費者の嗜好は常にどこかの領域で変化しています。そのため、ニーズのなくなった市場から退出する一方で、新たなニーズがある市場に参入しなければなりません。だからこそ、M&Aを通じて事業ポートフォリオを変え続けることが大切です。そこが、ネスレの歴史です。

(参考:「日経ビジネス」: 2019 年 9 月 16 日号)

古典に学ぶ

一人貪戻なれば、一国乱を作す

(解説)「大学」に、「一人貪戻なれば、一国乱を作す」という語がある。これは何も貪欲とか収賄とかいうことを意味しているのではないが、収賄貪欲という底の人の些細な私曲から、ひいては天下を聳動するような大事に至るということは、実に恐ろしい事を言わねばならぬ。

(注) 貪欲: むさぼって人の道にそむくこと。私曲: よこしまで不正なこと。

(参考: 渋沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)